

田代 宗雄 (タシロ ムネオ)

株式会社ウェッジホールディングス社長



世界のクリエイティブな才能が 活躍するステージを創出

◆APFグループの出資を受け入れ、経営体制を刷新

当社の事業は、三つのセグメントで成り立っている。コンテンツ事業については、出版、編集といった設立当初の事業から、映画、アニメーション、音楽、タレントといったエンターテインメント事業へ、M&Aなどを通じて事業領域を拡大してきた。完全子会社のエンジンを中心とする物販事業では、主に海外の版權を購入し、国内でキャラクター商品を販売しており、卸売、小売、Webを通じた通販を行っている。投資育成事業については、当社本体で投資組合の運営を行っていたが、昨年9月からは、エンジンでも国内外の投資事業を展開している。

現在、完全子会社は5社となっており、持分法適用会社のグループリスを含めて、合計7社でグループが構成されている。当社本体では、本部機能と同時に、コンテンツ事業のカードゲーム関連、出版、編集などを行っている。エンジンでは、物販事業、投資育成事業のほか、コンテンツ事業も行っている。エースデュースエンターテインメントおよびエースデュースコードは、映画、音楽など、エンターテインメント領域の事業会社となっているが、事業再編の一環として両社を10月1日付で合併する予定である。ラディクスモバニメーションでは、アニメ関連のコンテンツ事業を展開している。スピニングは、8月1日に新規事業として設立した会社である。音楽関係の事業を行っており、海外アーティストの日本国内でのデビューを推進している。10月には新しい作品が発表されるため、来期の連結業績に加わる予定である。グループリスは、投資事業の一環として長期保有しているリース会社である。タイにある外国法人だが、今回の決算においては、持分適用利益をもたらした。

当社グループは、2007年9月にアジア・パートナーシップ・ファンド・グループ（APFグループ）から40%の資本出資を受け入れており、株主総会を経て、12月から経営体制を刷新した。APFグループが経営に参画したことで、ハンズオンでの事業再生、既存マネジメントとの協働体制の構築を実現している。ハンズオンでの事業再生については、APFグループからバックオフィスの領域を中心とした経営支援を受けている。また、投資事業運営と海外進出に関してグループのノウハウを提供してもらい、事業の活性化を進めている。コーポレートガバナンスでは、社外取締役を派遣してもらい、経営監視体制を整備した。なお、既存マネジメントは、ほぼ全員が執行役員として残っており、経営管理と業務執行を分担する協働体制を構築している。

◆投資委員会を設置し、投資有効性評価の体制を整備

2008年9月期の連結業績については、係争に伴う損失を計上したため、見通しを修正した。アニメ事業の子会社が、制作費の不払いを理由に取引先に対する訴訟を提起したが、契約破棄により、当面回収が見込まれないため、仕掛品42百万円を特別損失として計上している。ただし、経営改善を進めたこともあり、今期の損失は限定的となっている。なお、業績の下方修正を行ったが、コンテンツ事業の回収率向上、投資事業の収益および販管費の圧縮により、営業利益、経常利益、当期純利益共に利益を計上できる見込みである。個別の業績については、大幅な増収増益を見込んでおり、子会社の黒字転換により、特別利益として前期の貸倒引当金の戻し入れ益を計上する予定である。

前期は、多額の特別損失が発生し、3期連続の赤字となった結果、継続疑義がかかっていた。原因としては、まず投資リスク管理の甘さが挙げられる。特定コンテンツへの偏重投資で過剰なリスクを負い、回収予測の甘い投資案件に投資を実行したケースも散見された。二つ目の原因は、収益予測の甘さである。物販事業で売上を追い続けた結果、大量の在庫評価損が発生した。三つ目は、連結経営体制の脆弱さである。M&Aを繰り返して組織が大きくなっていったが、グループの経営体制が整備できず、管理レベルが低下したため、経営管理と事業推進のバランスを取ることが課題となっていた。

こうした背景から、当社では経営管理体制の強化、事業支援、組織再編を掲げ、経営改革を実行してきた。具体的な内容として、経営管理体制の強化については、まず、投資リスク管理の強化を図るため、投資委員会を設置し、投資有効性評価の体制を整備した。また、法務・契約管理を強化するため、与信管理、契約管理などの業務プロセスを見直し、契約交渉の強化により、資金回収率の向上を図っている。加えて、不良在庫の大

幅な削減、回収可能性の低い資産についての減損を実施し、財務の健全化を図った。以上の取り組みは、今期の投資回収率、利益率の向上に寄与すると考えている。

事業支援については、連結経営体制の強化によりバックオフィスの集約を図ることで、事業会社のリソースを営業活動にシフトしている。また、収益力のある事業への積極投資を実行しており、映画事業の作品は、作品数で前期比2.7倍、出資金額ベースでは4.8倍に増加している。エンジンで行っている投資育成事業においても、資本を積極的に活用しており、これらは、来期以降の事業拡大、収益拡大に貢献するとみている。

組織再編については、グループ会社の資本増強として、エースデュース2社およびラディクスモバニメーションへの増資を実施した。また、合併・事業譲渡・集約など、事業再編も加速しており、エースデュース2社の合併、ラディクスモバニメーションへのアニメ事業の集約、物販事業の集約を進めている。これらを通じて、今後の間接コスト削減と事業力強化を図っていく。

◆コンテンツ事業の収益が大幅に回復

経営改革の成果としては、まず収益性が回復している。売上高は減少するが、営業利益は通期で80百万円を確保する見込みである。経常利益は1億65百万円を見込んでおり、投資事業の持分適用利益が大きく貢献する。当期純利益については、前期に5億25百万円のマイナスを計上したが、今期は1億5百万円となる見込みである。事業別に見ると、コンテンツ事業については、カードゲーム、映像などの収益事業を伸ばすことができたため、第3四半期の時点で1億円を超える営業利益を計上している。投資育成事業については、グループリースの持分適用利益が61百万円となった。また、約60百万円の配当を受け取っており、キャッシュフローの改善につながっている。

二つ目の成果は、バランスシートの健全化である。物販事業のエンジンでは、1億円を超える在庫評価損が発生していたが、1年間で在庫をピーク時の十分の一まで圧縮しており、売上比で業界標準値に至る健全化を達成している。また、契約管理・交渉の徹底により、受託製作における前受金受領の比率が向上し、前渡金については、管理の厳格化と不良資産の減損の結果、大幅に減少した。財務の安全性という面では、自己資本率が増加しており、負債についても、2006年9月期の約20億円から今期は13億50百万円まで減少する見込みである。キャッシュフローについては、営業キャッシュフローがプラスに転換しており、投資の強化により資本を積極活用している。

◆本部力を強化し、「経営力での優位性」を実現

当社は、クリエイティブ・ビジネスを支えるホールディングス会社として、コーポレート・イメージをリニューアルする。これに伴って、ホームページもリニューアルし、IR関係情報を充実させる予定である。新たなビジョンとして「Creative Stage Company」を掲げ、世界のクリエイティブな才能が最高に活躍する「ステージ」を創出していきたい。

当社のミッションは、さまざまな才能に対して、活躍の場を与えることである。既に、各事業領域でスペシャリティを持って舞台を提供しているが、今後は本部機能を強化し、個性のある事業を成長させていきたい。具体的には、本部が事業会社に対して資本提供、経営支援、バックオフィス支援を行い、事業会社は、クリエイターやアーティストなどの才能に対して事業化提案、企画開発・提案、制作支援を行っていく。

当社グループを取り巻く事業環境として、コンテンツ領域では、回収等に事業リスクが高まっている。また、少子化やメディアの変遷等、市場構造も変化している。当社としては、本部力を強化することで「経営力での優位性」を実現し、事業部門を活性化することで「市場開拓力での優位性」を実現したいと考えている。

「経営力での優位性」については、本部の人員を1年間で約2.5倍に増強し、専門性の高い人員を育成して、業界最高レベルの本部機能を目指す。また、本部が事業側のニーズを理解したサービスを構築することで、外部のクリエイターやパートナーにとって魅力的な事業者となり、事業拡張につなげていきたい。「市場開拓力での優位性」については、本部の経営支援の下で事業部門が本業に注力し、権限委譲も進めて組織の活性化を推進していく。今年9月には本社内に事業開発本部を設置しており、事業部門と連携してインキュベーション力の強化を図っている。また、パートナー、関連グループ会社と協力し、海外市場への展開を狙っていききたい。

今後の事業展開におけるテーマは、事業ポートフォリオの拡大と強化、M&Aによる事業機会の拡大である。コンテンツ事業の積極投資を継続し、投資育成事業についても拡大を図っていくが、新たな事業を加える必要があるため、経営支援による業績改善の有効性が高い事業に関しては、投資を積極的に検討していく。また、M&Aを通じたコンテンツ資産の獲得も積極的に検討していきたい。

(平成20年9月30日・東京)